GEMEENTE ZEVENAAR

RAADSINFORMATIEBRIEF – Nr. 2019-86

Aan de leden van de gemeenteraad

Datum	22 augustus 2019
Zaaknummer	Z/19/336945 /INT/19/916297
Onderwerp	Vervolg BDO en Plan van aanpak
Portefeuillehouder	Hans Winters

Contactpersoon	Alesig Greving
E-mail	A.Greving@zevenaar.nl
Telefoon	0316-595 386

Geachte leden van de gemeenteraad,

Inleiding

15 juli 2019 is het eindrapport van BDO Advisory verschenen over het onderzoek naar de uitvoering in het Sociaal Domein in Zevenaar. Het rapport bevat een analyse en verbetervoorstellen voor de organisatie van de Jeugdzorg en Wmo in onze gemeente. Om de verbetervoorstellen te implementeren hebben we een plan van aanpak laten opstellen. Dit Plan van Aanpak Verbeterprogramma Sociaal Domein hebben wij vastgesteld. We informeren u, zoals toegezegd (Toezeggingen ID 56), over het vervolgproces.

Kernboodschap

Met implementatie van de verbetervoorstellen uit het eindrapport van BDO "Analyse en verbetervoorstellen Wmo en Jeugdhulp" werken wij aan duurzame oplossingen voor de uitvoering en beheersing van de kosten in het Sociaal Domein.

Context

- ☐ Actueel maatschappelijk onderwerp/probleem
- ☐ Coalitieafspraak
- ☒ Motie/amendement/toezegging
- ☐ Anders, namelijk

Inhoudelijke boodschap

In de aanloop en na de herindeling hebben wij gewerkt met het uitgangspunt dat onze inwoners die zorg nodig hebben zorg krijgen. We constateren dat we hieraan hebben voldaan. Er is goede zorg verleend gedurende de transitiefase van de fusie.

Bij de monitoring van de ingeschatte zorgkosten waren gedurende het grootse deel van het jaar 2018 geen afwijkingen zichtbaar. Dit veranderde in het laatste kwartaal van 2018, waarbij de financiële prognoses een overschrijding van de kosten toonden. Over de oorzaken van deze stijgende kostenontwikkeling en het door ons ingezette Actieplan Sociaal Domein in control informeerden wij u in december 2018 (RIB 2018-100).

De stijging van zorgkosten is een landelijk fenomeen, dat ook aan onze gemeente niet voorbij is gegaan. We merken echter, dat we lokaal de transformatiemogelijkheden onvoldoende benutten, dat we veelal vraaggericht te werk gaan en dat kostenbeheersing moeizaam verloopt. Dit was voor ons aanleiding om onderzoek te doen naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van ons beleid en de uitvoering hiervan (en in hoeverre onze zogeheten PDCA-cyclus voldoende is geborgd).
Het onderzoek van BDO richtte zich op de taakvelden Jeugdzorg en Wmo. Vragen die hierbij centraal stonden waren: "In welke mate zijn we *in control?"* en "Welke parameters zijn door ons beïnvloedbaar?" teneinde de kosten zo veel als mogelijk te beheersen.

De bevindingen in het rapport van BDO onderschrijven de vermoedens die we deels hadden, en die aanleiding waren voor het onderzoek. U hebt kennis kunnen nemen van de analyse en verbetervoorstellen. We gaan de verbetervoorstellen uit het rapport implementeren. We verwachten hiermee duurzame oplossingen te realiseren voor de uitvoering binnen het Sociaal Domein. De verbetervoorstellen dragen ook bij aan beheersing van de door ons beïnvloedbare kosten. We hebben op 27 augustus 2019 een plan van aanpak vastgesteld voor het Verbeterprogramma Sociaal Domein.

Vervolgproces
Het BDO-rapport heeft u geagendeerd voor de vergadering van de commissie Samenleving op 3 september 2019.

Het verbeterprogramma Sociaal Domein gaat begin september van start. We zullen u op de hoogte houden van de ontwikkelingen en voortgang. We doen dit via het vaste agendapunt "stand van zaken sociaal domein" in de commissie Samenleving.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Zevenaar,

Michel Tromp
secretaris

Lucien van Riswijk
burgemeester

Bijlagen
1. *INT/19/916570 Plan van Aanpak Verbeterprogramma Sociaal Domein*

28 augustus 2019

PLAN VAN AANPAK

Verbeterprogramma Sociaal Domein

Inhoudsopgave

1. Situatieschets en opdracht 3

1.1. Aanleiding verbeterprogramma 3

1.2. Situatieschets 3

2. Aanpak 4

2.1. Visie op de aanpak 4

2.2. Verbeteraanpak 5

3. Programmastructuur 14

3.1. De structuur 14

3.2. Raad 14

3.3. Tijdsindicatie 15

3.4. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het programma 15

Bijlagen

A. Format verbeter-idee 16

B. Voorstellen vanuit onderzoek PDCA-cyclus Wmo en Jeugdhulp 18

1. Situatieschets en opdracht

1.1. Aanleiding verbeterprogramma

Op 15 juli 2019 heeft u onze definitieve rapportage ‘Analyse en verbetervoorstellen Wmo en Jeugdhulp’ ontvangen. In onze analyse zijn op verschillende onderdelen verbetermogelijkheden benoemd voor de gemeente Zevenaar om adequatere sturing te geven aan de uitvoering van de Wmo en de Jeugdwet. Het voornaamste doel van de verbeteringen is het bereiken van efficiency zonder kwaliteitsverlies (zie bijlage B voor het volledige overzicht). Deze analyse is de aanleiding voor het voorliggende plan van aanpak.

1.2. Situatieschets

Uit onze analyse is gebleken dat er voor de gemeente Zevenaar verbetermogelijkheden zijn voor de sturing op de domeinen Wmo en Jeugd.

Onderliggend aan deze oorzaken is voor een groot deel de cultuur binnen de organisatie:

- men is niet gewend planmatig te werken, er lijkt sprake van een ad hoc cultuur;
- er wordt weinig tot niet met data gewerkt;
- er is een eilandcultuur, tussen verschillende teams en afdelingen wordt onvoldoende samengewerkt;
- er is geen rust in de organisatie om majeure veranderingen (implementatie nieuwe wetten, fusie) goed te implementeren;
- men is niet rolvast, er wordt niet gestuurd vanuit eenduidige principes.

Met als gevolg onder meer dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet helder zijn; er onvoldoende resultaatgericht wordt gewerkt en gestuurd; en er regelmatig achterstand is tussen wat er nodig is en wat er al is gerealiseerd. Denk aan het in een laat stadium herstellen van de wijze van begroten of het recente inrichten van de driehoeksoverleggen tussen beleid, uitvoering en data. Er is te weinig sturing op de binnen- en buitenwereld om op onderdelen kosten- en kwaliteitsbewust te werken.

In onze analyse zijn we positief over het integrale gedachtengoed achter het resultaatplan Sociaal Domein. In het resultaatplan wordt breder gekeken dan alleen de uitvoering van de Jeugdwet en de Wmo. Er wordt ook verbinding gelegd met de mogelijke preventieve werking van onderwijs, sport en cultuur ten behoeve van het voorkomen van problemen die gerelateerd zijn aan Wmo of Jeugdwet.

In de dagelijkse praktijk echter is de aanpak nog niet zo integraal als beschreven. Ook mist de verbinding met de uitvoering van de Participatiewet, terwijl uit (landelijke) data blijkt dat er een sterk verband is tussen enerzijds werkeloosheid en schulden en anderzijds problemen binnen het gezin waardoor een beroep wordt gedaan op voorzieningen binnen de Jeugdwet.

Het proces na de presentatie van onze analyse heeft bevestigd dat er sprake is van hoge politieke druk. Het is de kunst om enerzijds de (terechte) informatie- en sturingsbehoefte van het college goed te bedienen en anderzijds de rust en ruimte te creëren om de cultuur te doorbreken en deze te vervangen door een gestructureerde en meer integrale wijze van werken.

2. Aanpak

2.1. Visie op de aanpak

De problemen met de uitvoering van de Jeugdwet en de Wmo zijn een landelijk issue. Voor een deel is de gemeente dan ook afhankelijk van eventuele oplossingen die op landelijk niveau worden gevonden. De gemeente Zevenaar kan hier – samen met de gemeenten uit de regio – wel een lobby op organiseren. Die actie valt buiten het bestek van dit plan van aanpak.

Dit plan van aanpak focust zich op de sturingsmogelijkheden in de lokale situatie. We zien de noodzaak en mogelijkheden om snel te kunnen handelen opdat concrete maatregelen nog dit jaar worden ingezet. Deze maatregelen kunnen het hele sociaal domein betreffen, dus ook onderdelen binnen de Participatiewet, voorliggende en algemene voorzieningen die binnen de reikwijdte van het gemeentelijk beleid vallen. De vraagstukken van inwoners laten zich immers niet vangen binnen wetten. De gemeente Zevenaar wil graag integraal naar alle leefdomeinen van inwoners kijken. Dat betekent dat intern ook de eigen segmentatie aan moet worden gepakt.

Om ook de gesignaleerde cultuurproblemen aan te pakken, adviseren we een vorm van action learning. Door deze vorm van werken snijdt het mes aan twee kanten: enerzijds wordt er gewerkt en geoefend met een andere werkwijze die aansluit bij de noodzakelijke cultuurverandering, anderzijds worden er concrete maatregelen geïmplementeerd.

Het zwaartepunt voor verbetering zit in de noodzakelijke cultuurverandering. Ambitie is dat met ingang van najaar 2019 de gemeente Zevenaar transformeert naar een organisatie die planmatig werkt volgens de PDCA-cyclus, waar bestuur en ambtenaren rolvast zijn, waar verbinding is tussen de begroting en beleid en waar gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden van datasturing. De focus voor dit plan van aanpak ligt op het sociaal domein, waarbij in elk geval belangrijke ondersteunende diensten als financiën en juridische zaken worden meegenomen. De verandering zal beginnen bij de opdrachtgevers: college en MT door middel van commitment aan de voorgestelde aanpak. Vandaaruit zal de verandering zich doorzetten in de rest van de organisatie.

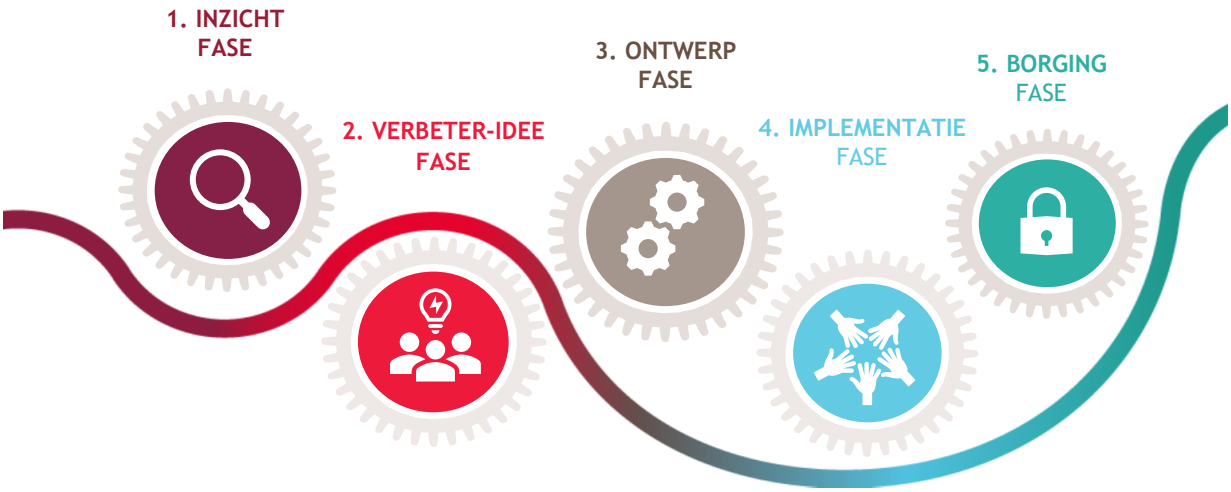
Om de verbetering in te zetten, stellen we voor om een evidence based verbeterprogramma in te zetten dat op maat is gemaakt voor de gemeente Zevenaar. In paragraaf 2.2 geven we een nadere toelichting hoe het verbeterprogramma in de praktijk werkt en wordt gekoppeld aan de opgaven waar de gemeente Zevenaar voor staat binnen het sociaal domein.

Onderdeel van de werkwijze is dat de ambtenaren, collegeleden en raad van Zevenaar zelf aan de slag gaan in de hen geëigende rol. Ze worden vanuit BDO begeleid in de verbeteraanpak, zonder dat hun werk wordt overgenomen. De begeleiding bestaat uit sturen, inhoudelijk meedenken en adviseren, en waar nodig confronteren om zo de organisatie (bestuur en ambtenaren) in de juiste stand te krijgen. Ook kan (in overleg) door ons verdiepende inhoudelijke ondersteuning worden geleverd bij de activiteiten die onderdeel zijn van het verbeterprogramma.

Aan een belangrijke succesfactor voor de aanpak lijkt al te worden voldaan: in de analysefase hebben we op diverse plekken in de organisatie een positieve wil gezien om te veranderen.

Wel zijn er twee belangrijke randvoorwaarden die moeten worden ingevuld alvorens van start te gaan: allereerst dienen de betrokkenen zich te committeren aan de (nieuwe) rollen binnen de programmastructuur. Gedurende en daarna dienen alle betrokkenen aanspreekbaar zijn op hun rolvastheid. Het vaststellen en commitment geven aan de gestelde programmastructuur zal dan ook de start van het verandertraject zijn. Daarnaast dient er voldoende tijd beschikbaar te worden gesteld aan alle betrokkenen om niet alleen aan het programma deel te nemen maar ook om de resultaten te verinnerlijken. Zodat de veranderde werkwijze echt het nieuwe normaal kan worden.

2.2. Verbeteraanpak



Figuur 1: Evidence based aanpak verbeterprogramma

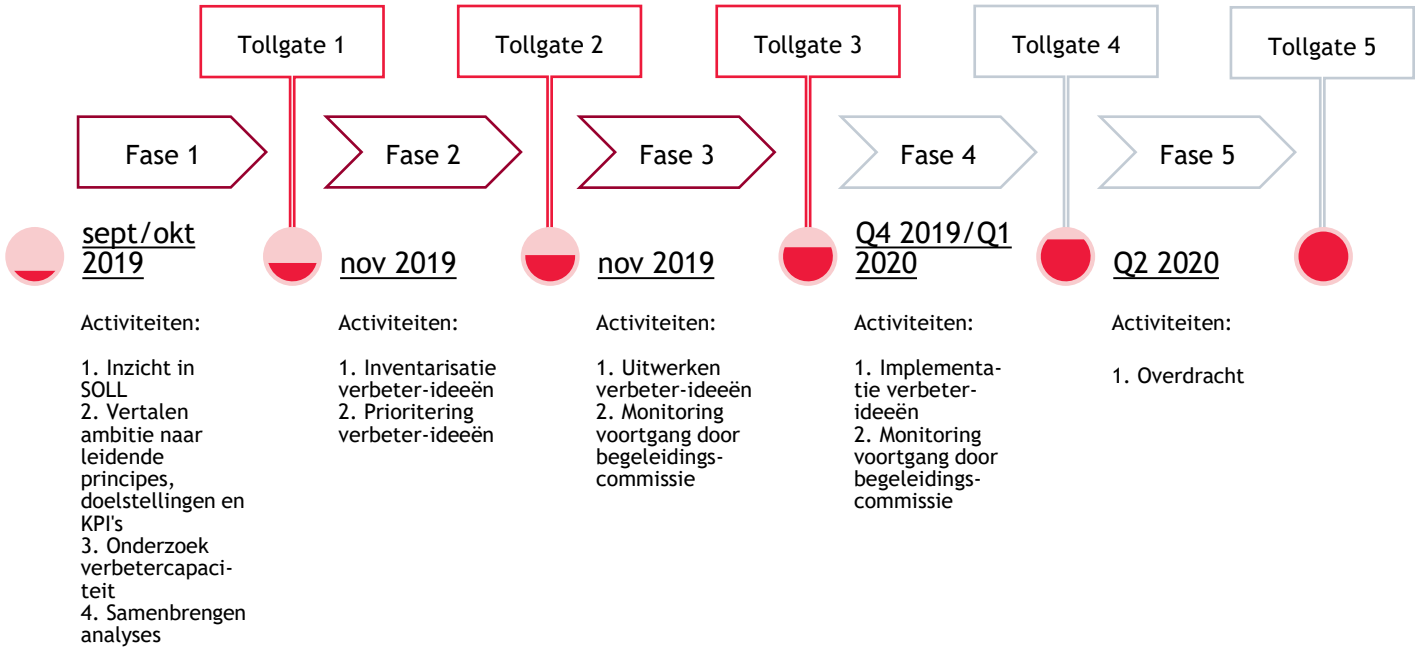
Voor het verbeterprogramma wordt een evidence based aanpak (figuur 1) gehanteerd die de gemeente Zevenaar in staat stelt om een krachtige doorvertaling te maken naar resultaten, de werkwijze binnen het sociaal domein te optimaliseren alsmede samenwerking en eigenaarschap in de organisatie te vergroten. Wij werken met heldere programmastappen en een kort cyclische aanpak. Dit maakt de aanpak overzichtelijk en draagt ertoe bij dat deelnemers gemotiveerd blijven omdat zij al snel de positieve resultaten zien van inspanningen.

In figuur 2 is het tijdspad van het verbeterprogramma opgenomen met hieraan gekoppeld de fasen en activiteiten. Elke fase kent in feite een mini eigen PDCA cyclus: we beginnen met plannen, zetten de acties uit, checken of alle acties zijn uitgevoerd en sluiten dan af met een zogeheten tollgate. Het ‘tollgate moment’ is een belangrijk (evaluatie)moment.

In het ‘tollgate moment’ kijken we terug of de fase kan worden afgesloten of dat er nog activiteiten moeten worden afgerond. Afsluiting wordt finaal door een presentatie aan de bestuurlijke wethouder die opdrachtgever is voor dit plan van aanpak. De behaalde resultaten worden toegelicht en de aanpak voor de volgende fase wordt besproken en eventueel bijgesteld. In de tollgates wordt zowel aandacht besteed aan de inhoudelijke resultaten, als de afstemming/voortgang met de pijler cultuur voor wat betreft gedrag en sturing.

Uiteindelijk dient de tollgate te worden voorzien van een akkoord vanuit het college. Op deze wijze wordt duidelijkheid over de realisaties gewaarborgd en wordt commitment voor vervolgaanpak gecreëerd. Eenmaal afgesloten bouwen we voort in de volgende fase.

Het project bezuinigen wordt geïntegreerd in het verbeterprogramma voor wat betreft de voorstellen die betrekking hebben op het sociaal domein. BDO is reeds betrokken bij dit deel van het project. De voorstellen die worden geselecteerd in het kader van het project bezuinigen worden opgenomen als verbeter-ideeën in het programma en hiermee wordt ook de samenhang tussen het project en programma en de implementatie van deze voorstellen gewaarborgd.



Figuur 2: Plan van aanpak verbeterprogramma Sociaal Domein inclusief tijdspad

De planning geeft een indicatie, waarbij we de eerste fase op dit moment gedetailleerder kunnen plannen en naar mate de tijd vordert, de planning grover is. Gedurende het project wordt de planning gedetailleerder gemaakt.

Op de navolgende pagina's worden de fasen nader toegelicht. Per fase worden de activiteiten beschreven die onderdeel zijn van de betreffende fase. Daarbij worden per activiteit het resultaat, de planning en de betrokkenen benoemd. In hoofdstuk 3 is een nadere toelichting op de programmastructuur te vinden.

In sommige gevallen kunnen onderdelen van activiteiten eerder worden gestart. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat voorstellen al eerder geïmplementeerd kunnen worden (quicks wins of voorstellen uit het project bezuinigen). Binnen het programma is het mogelijk deze onderdelen naar voren te halen. Op die manier wordt recht gedaan aan de urgentie.

Het programma start met een gezamenlijke aftrap met alle betrokkenen waarin alle betrokkenen commitment geven aan de gekozen aanpak en de hen toebedeelde rollen. Dit moment is het vertrekpunt voor communicatie richting de interne organisatie en de raad.



1. Inzicht fase

Inzicht is nodig om de eerste stap naar verbetering te kunnen zetten. Het is voor het uiteindelijke resultaat essentieel om vooraf inzicht te hebben in de doelen die de gemeente voor ogen heeft in het licht van de gevraagde verbeteringen. Zonder een concreet en communiceerbaar doel ontstaan veel initiatieven maar deze worden gekenmerkt door weinig richting.

Verder is het van groot belang om in dit vroege stadium van het programma inzicht te verkrijgen in de aanwezige verbetercapaciteit en het leiderschap. De kennis hieromtrent helpt de kans op daadwerkelijke implementatie enorm te vergroten ten tijde van de implementatie- en borgingsfase.

Activiteit 1 | Inzicht in SOLL

Het verbeterprogramma trapt af met het met het formuleren van een heldere ambitie. Deze ambitie geeft richting aan de verdere activiteiten die worden ondernomen in het verbeterprogramma.

Het bestaande beleid en de bestaande ambities vormen het uitgangspunt voor het bepalen van de ambitie voor het sociaal domein. Bij deze activiteit wordt stilgestaan bij mogelijke interpretatieverschillen die bestaan. Vanuit de ambitie wordt de SOLL positie (gewenste situatie) voor het sociaal domein bepaald. In de hierna volgende activiteit wordt de SOLL positie geconcretiseerd.

Resultaat:	Inzicht in de SOLL positie en de ambitie (richting)
Periode:	September 2019
Betrokken:	Programmamanager en medewerkers afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)

Activiteit 2 | Concretisering doel naar leidende principes, doelstellingen en KPI's

Leidende principes
Vanuit de ambitie worden leidende principes geformuleerd die waarborgen dat tijdens de volgende activiteiten de gekozen richting gevolg wordt. Leidende principes zijn simpele en concrete vuistregels die richting geven aan het dagelijks handelen van de medewerkers.

Doelstellingen en KPI's
Ook wordt de ambitie doorvertaald naar de strategische en tactische doelstellingen. Om de concretisering van de ambitie en SOLL-positie af te ronden, worden tot slot de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) geformuleerd. Het formuleren van KPI's is een belangrijke stap omdat zij benodigd zijn voor het monitoren van de realisatie van het beleid.

Voorbeeld leidend principe - doelstelling - KPI
Leidend principe: Wij organiseren de zorg dichtbij de inwoners.
Doelstelling: Voor alle inwoners en gezinnen die voor korte of langere tijd hulp nodig hebben, is laagdrempelige, professionele ondersteuning dichtbij beschikbaar in de vorm van de gebiedsteams.
KPI: Een x% van de zorgaanvragen verloopt via de gebiedsteams.

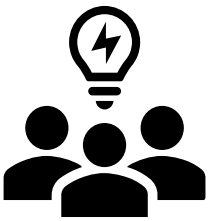
Resultaat:	De visie (de ambitie) is geconcretiseerd
Periode:	Oktober 2019
Betrokken:	Programmamanager en medewerkers afdeling MO en afdeling Maatschappelijke Dienstverlening (MD)

Activiteit 3 | Onderzoek verbetercapaciteit	
Wij brengen de verbetercapaciteit in beeld door middel van gebruikmaking van de nieuwste analysetechnieken. Op deze manier zijn wij in staat op een snelle en efficiënte manier alle medewerkers, middels een online vragenlijst, uit te vragen en de verbetercapaciteit in kaart te brengen. Op basis van de uitkomsten kunnen we vooraf beter voorspellen waar en wanneer welke interventies moeten worden toegepast. Voor het uitzetten van het onderzoek is een goede communicatie essentieel. Het is hierbij van belang dat medewerkers vooraf kenbaar wordt gemaakt dat dit onderzoek er aan komt en wat het doel hiervan is.	
Resultaat:	Inzicht in de verbetercapaciteit en leiderschap
Periode:	September – oktober 2019
Betrokken:	Betrokkenen bij het sociaal domein: o.a. MT, medewerkers afdeling MO, afdeling MD, KCC Zorg, financiën, juridische zaken, control en communicatie

Activiteit 4 | Samenbrengen analyses	
Op diverse fronten is inmiddels data en andere informatie verzameld over de gemeente Zevenaar. Deze data en andere informatie is geanalyseerd. Deze analyses (en de eventueel onderliggende data en informatie) worden ten behoeve van het verbeterprogramma samengebracht en waar nodig aangevuld.	
Resultaat:	Inzicht in de stand van zaken Sociaal Domein binnen de gemeente Zevenaar
Periode:	September – oktober 2019
Betrokken:	Data analist, in samenspraak met andere medewerkers (MO, MD, …)

Tollgate fase 1	
Bij de tollgate van fase 1 worden de (hiervoor benoemde) resultaten uit de eerste fase gedeeld en besproken met de bestuurlijk opdrachtgever. Ook wordt de in dit plan voorgestelde aanpak voor fase 2 besproken en waar nodig bijgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van fase 1. Het resultaat van fase 1 en de vervolgaanpak voor fase 2 worden voorzien van een advies door de programmamanager en de begeleidingscommissie en het akkoord wordt gegeven door het college.	
Resultaat:	Inzicht in de resultaten van fase 1 en commitment op de aanpak voor de vervolgfase
Periode:	Eind oktober 2019
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie, bestuurlijk opdrachtgever en college B&W

2. Verbeter-idee fase



Het verbeterprogramma richt zich zowel op de zaken die snel kunnen worden aangepakt en direct verbetering opleveren, als op het realiseren van duurzame verbeteringen op de langere termijn. De verbeterideeën worden samen met de medewerkers geïdentificeerd.

Activiteit 1 | Inventarisatie verbeter-ideeën

De programmamanager en begeleidingscommissie vormen werkgroepen die invulling geven aan het identificeren van de verbeter-ideeën. De verbeter-ideeën volgen uit de voorstellen die zijn opgenomen in het onderzoek naar de huidige situatie van de PDCA-cyclus ten aanzien van de Wmo en Jeugdhulp (zie bijlage B), uit de voorstellen van het project van bezuinigingen en het resultaatplan Sociaal Domein. Daarnaast bestaat tijdens deze activiteit ruimte voor het inbrengen van aanvullende verbeter-ideeën (out-of-the-box).

In de werkgroepen zitten projectleiders die in de vervolgfasen aan het hoofd staan van projectgroepen die de verbeter-ideeën verder vormgegeven. Voorbeelden van onderwerpen voor verbeter-ideeën:

- Inkoop van zorg: Hoe kan het beste worden aanbesteed? Door met één of met een klein aantal partijen te werken? Is dan de MGR nog het juiste vehikel?
- Organisatie-inrichting: Waar dient de data-analist binnen de organisatie te vallen? En de business controller?
- Gebiedsteams: Verdeling formatie over de drie teams zijn. Analyse werkdruk en waar nodig aanpakken. Caseload in beeld en afspraken over maken. Wel / geen uniforme werkwijze. Nadere verdieping van het model m.b.t. generalisten/specialisten.

Het aanpakken van elk verbeter-idee kent een mini PDCA-cyclus. Het begint met de huidige situatie goed in kaart te brengen, vervolgens een plan te maken, dit uit te voeren, checken of aannames kloppen en dan bijsturen en/of implementeren. Bij deze activiteit wordt per verbeter-idee de huidige situatie in kaart gebracht en een eerste aanzet voor het plan gemaakt (op hoofdlijnen). Deze fase is voor de bezuinigingsvoorstellen reeds doorlopen, waar nodig worden deze aangevuld.

Elk verbeter-idee wordt voorbereid in een vast format, zie bijlage A, en ingediend bij de begeleidingscommissie.

De activiteit resulteert in een overzicht van alle verbeter-ideeën, dit overzicht wordt samengesteld en voorzien van een advies door de begeleidingscommissie.

Resultaat:	Overzicht van de verbeter-ideeën
Periode:	November 2019
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie en werkgroepen

Activiteit 2 | Prioriteren verbeter-ideeën

Voor een efficiënte doorgang in de volgende fasen is het van belang de verbeter-ideeën te prioriteren. Deze prioritering wordt door de werkgroepen aangebracht aan de hand van een matrix met een puntensysteem.

Binnen het puntensysteem worden punten (in een schaal van 1 tot 5) toegekend aan de volgende onderwerpen:

1. Hoeveel werk is het;
2. In hoeverre draagt het voorstel bij aan het realiseren van doelstellingen binnen het sociaal domein.

De verbeter-ideeën die weinig werk zijn, krijgen een score 1. De verbeter-ideeën die veel bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen krijgen ook een score 1. De verbeter-ideeën die een laag puntenaantal kennen, zijn de verbeter-ideeën die de hoogste prioriteit hebben. De verbeter-ideeën die veel tijd kosten en niet bijdragen aan realisatie van de doelstellingen krijgen een score van 2 x 5.

De prioritering van het verbeter-idee wordt door de werkgroepen eveneens vastgelegd in het bij activiteit 1 gebruikte format.

De begeleidingscommissie verzamelt alle voorstellen, beoordeelt de prioritering en voegt deze toe aan het overzicht van de verbeter-ideeën.

Resultaat:	Overzicht van de verbeter-ideeën inclusief prioritering
Periode:	November 2019
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie en werkgroepen

Tollgate fase 2

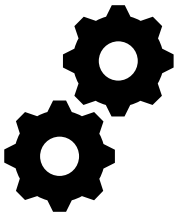
Bij de tollgate van fase 2 worden de verbeter-ideeën, inclusief prioritering, gedeeld en besproken met de bestuurlijk opdrachtgever. Ook wordt de in dit plan voorgestelde aanpak voor fase 3 besproken en waar nodig bijgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van fase 2.

Het resultaat van fase 2 en de vervolgaanpak voor fase 3 worden voorzien van een advies door de programmamanager en de begeleidingscommissie en het akkoord wordt gegeven door het college.

De tollgate resulteert in een selectie van verbeter-ideeën die doorgaan naar fase 3.

Resultaat:	Inzicht in de resultaten van fase 2, selectie van verbeter-ideeën en commitment op de aanpak voor de vervolgfase.
Periode:	Eind november 2019
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie, bestuurlijk opdrachtgever en college B&W

3. Ontwerp fase



In deze fase worden de geselecteerde verbeter-ideeën uitgewerkt.

Activiteit 1 | Uitwerken geselecteerde verbeter-ideeën	
De bij de tollgate in fase 2 geselecteerde verbeter-ideeën worden uitgewerkt. De in fase 2 aangebrachte prioritering is leidend bij de volgorde van het uitwerken. Vanuit de prioritering volgt namelijk dat de ideeën met een grote impact en korte doorlooptijd de hoogste prioriteit hebben en daarom ook als eerste worden uitgewerkt. De programmamanager en begeleidingscommissie beleggen de nadere uitwerking van de verbeter-ideeën bij de in fase 2 gevormde werkgroepen. Bij de uitwerking wordt beschreven hoe het verbeter-idee geïmplementeerd kan worden en wat hiervoor benodigd is. Het in fase 2 gehanteerde format voor het verbeter-idee wordt door de werkgroepen gebruikt om het verbeter-idee nader uit te werken, zie bijlage A.	
Resultaat:	Uitgewerkte verbeter-ideeën
Periode:	November 2019
Betrokken:	Projectleiders en projectleden

Activiteit 2 | Monitoring voortgang door begeleidingscommissie	
De begeleidingscommissie monitort de voortgang van de uitwerking van de verbeter-ideeën. Waar nodig wordt bijgestuurd.	
Resultaat:	Borging voortgang uitwerking
Periode:	November 2019
Betrokken:	Programmamanager en begeleidingscommissie

Tollgate fase 3	
Bij de tollgate van fase 3 worden de uitgewerkte verbeter-ideeën gedeeld en besproken met de bestuurlijk opdrachtgever. Ook wordt de in dit plan voorgestelde aanpak voor fase 4 besproken en waar nodig bijgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van fase 3. Het resultaat van fase 3 en de vervolgaanpak voor fase 4 worden voorzien van een advies door de programmamanager en de begeleidingscommissie en het akkoord wordt gegeven door het college. De tollgate resultaat in een selectie van verbeter-ideeën die worden geïmplementeerd in fase 4.	
Resultaat:	Inzicht in de resultaten van fase 3 en commitment op de aanpak voor de vervolgfase.
Periode:	Eind november 2019
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie, bestuurlijk opdrachtgever en college B&W

4. Implementatie fase



In deze fase worden de verbeter-ideeën door de verschillende projectgroepen in de praktijk tot uitvoering gebracht. Monitoring van de voortgang vormt een essentieel onderdeel van deze fase.

Activiteit 1 | Implementatie verbeter-ideeën	
Het doorlopen van deze fase is gericht op het opdoen van ervaring met de implementatie van verbeter-ideeën en het zichtbaar maken van resultaten binnen een korte termijn. In deze fase wordt een aantal van de verbeter-ideeën uit fase 3 geselecteerd voor implementatie. Het betreft hier de verbeter-ideeën met de hoogste prioriteit. Het doorvoeren van de verbeter-ideeën met een lange doorlooptijd is daarom geen onderdeel van deze fase. We gaan op verschillende niveaus in de organisatie met elkaar aan de slag. Medewerkers brengen de verbeter-ideeën onder begeleiding van projectleiders ter uitvoering. Elk verbeter-idee wordt een eigen project, waarbij de in de ontwerp fase (fase 3) opgestelde uitwerking de input vormt voor de projectkaarten (zie bijlage A). De projectgroep is verantwoordelijk voor het in de praktijk brengen van de verbeter-ideeën, waarbij zij een kortcyclische PDCA werkwijze hanteren. Het project kan hierbij in delen worden opgeknipt als dit de haalbaarheid van het einddoel (het verbeter-idee) ten goede komt. De projectgroep informeert de begeleidingscommissie over de behaalde resultaten en voortgang.	
Resultaat:	Implementatie van de verbeter-ideeën (met hoogste prioriteit)
Periode:	Q4 2019 – Q1 2020, deze periode ziet toe op implementatie van de verbeter-ideeën met een korte doorlooptijd
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie en projectgroepen
Activiteit 2 | Monitoring voortgang door begeleidingscommissie	
Aan de hand van projectkaarten wordt door de begeleidingscommissie wekelijks de voortgang van de implementatie van de verbeter-ideeën gevolgd. Waar nodig wordt bijgestuurd.	
Resultaat:	Borging voortgang implementatie
Periode:	Q4 2019 – Q1 2020
Betrokken:	Programmamanager en begeleidingscommissie
Tollgate fase 4	
Bij de tollgate van fase 4 worden de resultaten van de implementatie van de eerste verbeter-ideeën gedeeld en besproken met de bestuurlijk opdrachtgever. Ook wordt de in dit plan voorgestelde aanpak voor fase 5 besproken en waar nodig bijgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van fase 4. Het resultaat van fase 4 en de vervolgaanpak voor fase 5 worden voorzien van een advies door de programmamanager en de begeleidingscommissie en het akkoord wordt gegeven door het college. Het streven is dat uiterlijk na fase 4 de betrokkenheid van BDO wordt afgebouwd en dat in fase 5 de overdracht wordt gerealiseerd.	
Resultaat:	Inzicht in de resultaten van fase 4, resultaten van implementatie van de eerste verbeter-ideeën en commitment op de aanpak afsluitende fase
Periode:	Q1 2020
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie, bestuurlijk opdrachtgever en college B&W

5. Borging fase

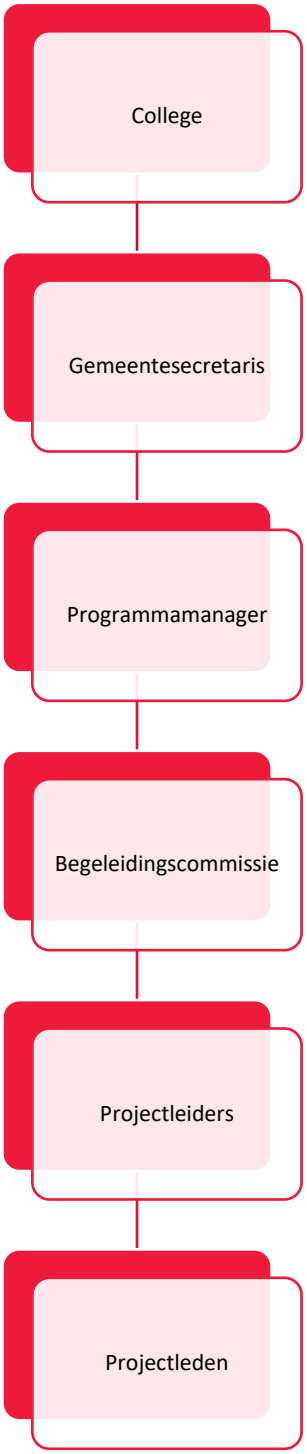


In deze fase worden afspraken gemaakt ten behoeve van de borging van de tijdens het programma opgedane kennis en ervaring.

Activiteit 1 | Overdracht	
De afsluitende activiteit vormt een evaluatiemoment. In de evaluatie wordt stilgestaan bij wat de deelnemers aan het programma geleerd hebben van het traject. Hierbij wordt afgestemd of de organisatie zelfstandig verder kan met de kennis en ervaringen die opgedaan zijn in dit programma. Ook worden afspraken gemaakt om de borging van de aanpak in de organisatie te realiseren.	
Resultaat:	Borging van aanpak verbeterprogramma in de organisatie van gemeente Zevenaar
Periode:	Q2 2020
Betrokken:	Programmamanager en begeleidingscommissie
Tollgate fase 5	
De tollgate van fase 5 is de laatste tollgate in het verbeterprogramma. Het programma is hiermee uitgevoerd, maar dit betekent niet dat het verbeteren is afgerond. Verbeteren is namelijk een continu proces en met het uitvoeren van dit programma is zorggedragen voor het implementeren van een cultuur waar verbeteren centraal staat. Aan het einde van fase 5 is de gemeente zelf in staat verbeteringen te realiseren.	
Resultaat:	De gemeente is zelf in staat verbeteringen door te voeren
Periode:	Q2 2020
Betrokken:	Programmamanager, begeleidingscommissie, bestuurlijk opdrachtgever en college B&W

3. Programmastructuur

3.1. De structuur



College van B&W
Het college heeft een besluitvormende rol na elke tollgate. Het college stelt namens haar een bestuurlijk opdrachtgever aan. Deze is het eerste aanspreekpunt voor de begeleidingscommissie.

Gemeentesecretaris
De gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever van het verbeterprogramma en is lid van de begeleidingscommissie. De gemeentesecretaris is besluitvormend.

Programmamanager
De programmamanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van het programma. De programmamanager beschikt in het kader van het verbeterprogramma over een vergaand mandaat. Besluitvorming door de gemeentesecretaris.

Begeleidingscommissie
De begeleidingscommissie is een adviesorgaan. In de begeleidingscommissie nemen plaats:

- de gemeentesecretaris;
- strategisch beleidsadviseur;
- het afdelingshoofd maatschappelijke ontwikkeling;
- het afdelingshoofd maatschappelijke dienstverlening;
- een afdelingshoofd die geen onderdeel uitmaakt van het sociaal domein;
- de concern controller.

De begeleidingscommissie voert niet zelf uit. De begeleidingscommissie is verantwoordelijk voor het faciliteren van de organisatie en het tijdig informeren van het college.

Projectleiders
De projectleiders zijn de trekkers van project- en werkgroepen die de activiteiten binnen het verbeterprogramma uitvoeren.

Projectleden
De projectleden geven uitvoering aan delen van de activiteiten van het verbeterprogramma.

3.2. Raad

De raad wordt gedurende het verbeterprogramma via de reguliere communicatielijnen geïnformeerd over de voortgang en resultaten die behaald zijn. Indien wenselijk kan de raad daarnaast incidenteel worden geïnformeerd.

3.3. Tijdsindicatie

Bestuurlijk opdrachtgever: afhankelijk van de afstemmingsmomenten
Programmamanager: 3 dagen per week gedurende de looptijd van het programma
Leden begeleidingscommissie: halve dag per week gedurende de looptijd van het programma
Projectleiders en -leden: benodigde tijd is afhankelijk van de voorstellen en dient per voorstel te worden beoordeeld

3.4. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het programma

In tabel 1 staan per rol de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden beschreven die gelden binnen het verbeterprogramma sociaal domein.

	Taken	Verantwoordelijkheden	Bevoegdheden
College B&W	Goedkeuring PvA Akkoord op tollgates	Opdrachtverlening Informeren raad	Besluitvorming programma
Bestuurlijk opdrachtgever	Contactpersoon voor programmamanager en begeleidingscom-missie	Namens college aanspreekpunt en voorbereiden besluitvorming	Indien gemandateerd besluitvorming
Gemeentesecretaris (ambtelijk opdrachtgever)	Ambtelijk opdrachtgever PvA, besluitvormend en Lid begeleidingscommis-sie	Voortgang bewaken, indien nodig ingrijpen, advisering college	Opdrachtverlening PvA Mandatering programmamanager Zie verder begeleidings-commissie
Programmamanager	Aansturing verbeterprogramma Voorzitter van de begeleidingscommis-sie	Eindverantwoordelijk voor uitvoering verbeterprogramma	Alle betrokkenen aan hun rol houden *Meer afhankelijk van mandaat:* Opdrachtverstrekking projectleiders en projectleden Verschuiving budget indien passend binnen begroting en kaders
Begeleidingscommissie	Bewaken voortgang verbeterprogramma Adviesrol binnen het verbeterprogramma	Faciliteren organisatie Informeren college Bewaken voortgang verbeterprogramma	Advies
Projectleider	Aansturing uitwerking verbeter-ideeën Aansturing implementatie verbeter-ideeën	Verantwoordelijk voor uitwerking en implementatie verbeter-ideeën	Toegang tot informatie Uitvoering implementatie
Projectleden	Uitwerking verbeter-ideeën Implementatie verbeter-ideeën	Verantwoordelijk voor uitwerking en implementatie verbeter-ideeën	Toegang tot informatie Implementatie

Tabel 1: Overzicht taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het programma

A. Format verbeter-idee

Voorstel <naam verbeter-idee>	
Toelichting op huidige situatie (vanuit analyse): <tekst>	FASE 2
Beschrijving op hoofdlijnen van het verbeter-idee: <tekst> *Toelichting: slechts één idee beschrijven.*	
Prioriteit verbeter-idee (punten):	
Uitwerking verbeter-idee	
Gedetailleerde beschrijving van het verbeter-idee en de wijze waarop deze geïmplementeerd kan worden: **<tekst>**	FASE 3
Past het voorstel binnen het huidige beleid: **<tekst>**	
Beschrijving van de maatschappelijke effecten: **<tekst>**	
Risico's (juridisch, financieel, politiek, etc.): **<tekst>**	
Communicatie en participatie: **<tekst>**	
Beschrijving van de benodigde investering voor het realiseren van het verbeter-idee (o.a. gevolgen voor uren/formatie): **<tekst>**	
Beschrijving financiële gevolgen (indien van toepassing):	

	2020	2021	2022	2023
Investering	<€>	<€>	<€>	<€>
Verbetering baten	<€>	<€>	<€>	<€>
Besparing lasten	<€>	<€>	<€>	<€>
Totaal netto	<€>	<€>	<€>	<€>

Projectkaart	
Naam projecteigenaar: <naam> Naam projectleden: <namen>	FASE 4

Opleverdatum: <datum> Status: nog starten / onderhanden / afgerond	
Wat ga je bereiken (doelstelling project): **<tekst>**	
Aanpak (welke activiteiten) met rolverdeling: **<tekst>**	
Hoe toon je aan dat het resultaat gerealiseerd is: **<tekst>**	
Risico's en voorwaarden (link met de hiervoor benoemde risico's, hoe worden risico's geaddresseerd? Zijn er nieuwe risico's?): **<tekst>**	
Wie zijn de betrokkenen (stakeholders / doelgroep): **<tekst>**	
Communicatie (geef per doelgroep aan hoe communicatie plaatsvindt): **<tekst>**	
Planning: **<tekst>**	
Hoe wordt de verbetering geborgd: **<tekst>**	

B. Voorstellen vanuit onderzoek PDCA-cyclus Wmo en Jeugdhulp

Op basis van de uitgevoerde analyse van de huidige situatie van de PDCA-cyclus ten aanzien van de Wmo en Jeugdhulp, is een rapportage opgeleverd met concrete verbetervoorstellen. Onderstaande verbetervoorstellen zijn overgenomen uit deze rapportage.

Naast deze voorstellen zijn de voorstellen uit het project bezuinigingen en nieuwe voorstellen onderdeel van het verbeterprogramma.

Wat valt ons op en wat zijn de verbetervoorstellen - Ambitie

Ambitie		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
PDCA-cyclus wordt niet doorlopen	Plannen blijven te abstract, onvoldoende vertaling naar concrete doelstellingen en richtinggevende keuzes. De vertaling van Plan naar Do is onvoldoende, mede ten gevolge van de kwaliteit van de producten in de planfase. Check en daarmee ook Act kunnen hierdoor niet plaatsvinden.	De tien ontwikkelroutes zoals voorgenomen daadwerkelijk opstellen: hierin keuzes maken, prioriteiten aanbrengen en vertaling naar gewenste maatschappelijke effecten. Daarnaast inrichten van een monitor waaruit blijkt of beleid gerealiseerd wordt zodat bijsturing of bijstelling mogelijk is.
Ontbreken leidende principes	Er zijn zeven uitgangspunten benoemd: deze uitgangspunten geven echter te weinig richting aan handelen.	Benoemen leidende principes, politiek/bestuurlijk accorderen en doorvertalen naar de uitvoering.
Vertaling van beleid naar smart doelstellingen (KPI's)	Dit proces is net opgestart. Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van data of prognoses.	Zie hierboven.
Breedte van het beleidskader	In de beleidsnotitie wordt breder gekeken dan alleen naar jeugdwet en Wmo. Ook andere relevante leefgebieden van inwoners, zoals onderwijs en sport worden meegenomen.	N.v.t.
P*Q contracten	De contracten kennen een PxQ bekostiging, hiermee worden mogelijkheden tot het maken van resultaatgerichte afspraken met zorgaanbieders niet benut.	Komende jaren gebruiken om bestuurlijk aan te besteden: resultaatgerichte inkoop, meerjarige contracten met een beperkt aantal aanbieders.
Beheersbaarheid	498 gecontracteerde aanbieders waarvan ongeveer 200 actief in Zevenaar, 300 producten. Daarnaast zijn er incidenteel contracten met nieuwe partijen afgesloten vanuit de afdeling Maatschappelijke Dienstverlening. De veelheid aan gecontracteerde aanbieders en aantal producten brengt beheersingsproblemen met zich mee. Op dit moment loopt voor een deel van de contracten een nieuwe aanbesteding. Er wordt	Zie hierboven. In aanvulling hierop: Contractmanagement beleggen binnen de gemeente en aanstellen van een eigen inkoop-deskundige.

Ambitie		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
	naar gestreefd om in deze ronde het aantal producten drastisch te decimeren.	

Wat valt ons op en wat zijn de verbetervoorstellen - Organisatie-inrichting

Organisatie-inrichting		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
Onduidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	Uit de verschillende interviews halen wij op dat onderling veel onduidelijkheden bestaan over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast ervaren veel medewerkers een eilandcultuur.	Opstellen TVB matrix en deze afstemmen en delen met medewerkers.
Positieve verwachting uitkomst pilot POH-JGGZ	Om de toestroom richting Jeugd GGZ via de huisarts beter te beheersen, is de pilot Praktijk Ondersteuner Jeugd Geestelijke Gezondheidszorg (POH-JGGZ) gestart in de gemeente Zevenaar bij de helft van de huisartsen. De pilot wordt op dit moment geëvalueerd. De verwachting is dat het aantal verwijzingen naar de Jeugd GGZ afneemt.	Afhankelijk van uitkomst evaluatie.
Onvoldoende richting, sturing en handelingsverlegenheid binnen de uitvoering	De werkdruk bij uitvoering is zo groot dat het afhandelen van aanvragen belangrijker is dan de kwaliteit van de indicatie. De medewerkers sturen nog te weinig op doelen en resultaten voor inwoners. Dit wordt mede veroorzaakt doordat beleid hier weinig richting aan geeft.	Concretiseren beleid, zie hiervoor voorgaande paragraaf en ruimte bij medewerkers creëren om hier invulling aan te geven.
Invloed van generalistische aanpak/borgen specifieke kennis in uitvoering	De opdracht om generalistisch te werken is vertaald naar de opgave dat alle medewerkers als generalisten aan de slag zijn gegaan. Dit was naar onze mening echter niet de insteek van het generalistisch werken. De aanpak onderschrijft een generalistische aanpak, maar niet dat elke medewerker een generalist moet zijn. Het vervallen van de inzet van de jeugdconsulent hierbij en het alternatief hiervoor worden als onvoldoende beoordeeld door het team. Gevolg van het voorgaande is dat de cliënten bijna altijd de indicatie krijgen die wordt aangevraagd en dat de benodigde specifieke kennis niet altijd aanwezig wordt ingezet bij specifieke casussen. De drie teams werken niet uniform.	Herzien werkwijze en inzet generalisme en specialisme in de gebiedsteams. Werken aan uniformiteit en uitwisselbaarheid. Hiervoor gebruik maken van ervaringen bij teams elders in het land.

Organisatie-inrichting		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
Beperkt gebruik voorliggend veld	Voorliggende mogelijkheden in het hulpaanbod worden onvoldoende benut: de consulenten hebben door het grote aantal aanvragen onvoldoende tijd om zelf lichte hulp te bieden, en het voorliggende veld is min of meer 'wegbezuinigd'.	Tijd creëren bij medewerkers en training op inzet voorliggend veld om kostenbesparing te realiseren.
Veel wordt individueel beschikt	Veel zorg wordt op individuele basis geïndiceerd, terwijl in het verleden ook aanbod beschikbaar was in groepsverband, zoals de sociale vaardigheidstrainingen of weerbaarheidstraining voor kinderen met autisme. Individuele begeleiding is veelal dure zorg.	Meer inzet op gebruik en aanbod van groepstrajecten en -voorzieningen. Investeren in basisinfrastructuur (beleidskeuzes).
Integrale aanpak ontbreekt vaak.	De medewerkers zijn zich bewust van het belang van een integrale aanpak één gezin, één plan, één regisseur. Meerdere medewerkers geven echter aan geen tijd te hebben om te komen tot een integraal plan voor het gezin.	Inhaalslag doen: hiervoor tijd voor maken.
Veel stapelingen van hulp: cliënten krijgen de ondersteuning waarom gevraagd wordt	Veel ondersteuning wordt gestapeld: misschien zijn de wensen van de cliënten te bepalend voor de beschikkingen die het gebiedsteam afgeeft.	Zorgstapelingen onderzoeken en herbeoordeling noodzaak ingezette zorg, waar mogelijk afschalen.
Doorlooptijd dossiers	Uit het dossieronderzoek en de interviews blijkt dat de doorlooptijd van de dossiers lang is. Daarnaast hebben wij vernomen dat afgesloten dossiers open blijven staan (slapende dossiers).	In verband met verkrijgen goede sturingsinformatie dossiers tijdig afsluiten. Waar mogelijk looptijd indicaties inkorten voor meer sturing in een lopend jaar.
Geen inzicht in caseload per medewerker	De medewerkers geven aan geen inzicht te hebben in de caseload. Technisch is dit wel mogelijk.	Inzicht in de caseload per medewerker biedt houvast voor gesprekken inzake werkdruk. Wij adviseren de caseload inzichtelijk te maken.
Beperkte kennisuitwisseling in teams/ontbreken intervisie.	De uitvoerende teams zijn opgedeeld naar werkgebieden en er is onvoldoende interactie tussen de teams.	Wisselen in teams om samenwerking en kennisuitwisseling te stimuleren. Formatie op basis van kengetallen vaststellen. Dit ook flexibel houden (vraagvolgend). Daarnaast intervisie invoeren voor de kwaliteit van beschikkingen en hulp.
Kostenbewustzijn bij gebiedsteams en sturing	De medewerkers van de gebiedsteams zijn zich bewust van de kosten maar missen de tools om hierop te sturen.	De tools dienen toegankelijk te worden gemaakt voor de medewerkers. Duidelijke opdrachten en sturing.
Ontbreken prikkel voor zorgaanbieders	Vaak wordt op verzoek van de zorgaanbieder een indicatie verlengd. Aanbieders missen de financiële prikkel om hulp in een andere/goedkopere vorm aan te bieden.	Bij verlenging dient nut en noodzaak beoordeeld te worden. Het onderwerp afschaling moet hierbij niet gemeden worden. Ook in inkoop meenemen.

Organisatie-inrichting		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
KCC Zorg	De taken van het KCC Zorg zijn op dit moment nog beperkt.	Er bestaan mogelijkheden om de ondersteunende rol van het KCC zorg te versterken. Dit kan bijvoorbeeld door het plannen van afspraken eveneens te beleggen bij het KCC zorg alsmede een stuk triage.
Borging functie data-analist	Binnen de gemeente wordt het belang van datagedreven werken onderkend om beleid te kunnen maken en toetsen. Momenteel is hier echter nog geen structurele invulling aan gekregen. Binnen de gemeente bestaat nu een sterke afhankelijkheid van één (ingehuurde) functionaris die werkzaam is als business controller.	De functie van data-analist dient structureel ingevuld te worden.
Positionering business controller	De business controller vervult op dit moment een sleutelrol tussen beleid en uitvoering. Voor de borging van de onafhankelijkheid van deze functionaris is het raadzaam deze hiërarchisch te positioneren onder de concern controller.	Besluitvorming over de positionering van de functie business controller met aandacht voor de onafhankelijkheid en samenwerking met meerdere afdelingen.
Ondersteunende afdelingen	Er wordt niet integraal samengewerkt door beleid, uitvoering en de ondersteunende afdelingen.	Werken vanuit leidende principes en daar op sturen, heldere TVB opstellen en daar naar werken en optimaliseren afstemming.
Eilandcultuur	Medewerkers ervaren een eilandcultuur. Mede hierdoor gaan ze op elkaars stoel zit. Dit gaat door de hele organisatie heen: van politiek naar ambtenaren, van beleid naar uitvoering.	Werken vanuit leidende principes en daar op sturen, heldere TVB opstellen en daar naar werken en optimaliseren afstemming.

Wat valt ons op en wat zijn de verbetervoorstellen - Financiën

Financiën		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
Stijgende kosten jeugdzorg in lijn met landelijke ontwikkelingen	Uit onderzoek blijkt dat het aantal cliënten in de jeugdzorg is gestegen in de periode 2015 tot en met 2017 en dat tevens de gemiddelde kosten per cliënt zijn gestegen. De gemeente Zevenaar bevindt zich met de stijgende kosten en oplopende tekorten daarom niet in een unieke situatie.	Door te investeren in het voorveld en ondersteuning vanuit gebiedsteam besparingen realiseren.

Financiën		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
Eerste jaren beperkt inzicht	In de eerste jaren na decentralisatie werd nog veel gewerkt met papieren declaraties van zorgaanbieders. Hierdoor is de informatie van cliënten lastig te ontsluiten uit de systemen. Op basis van onze ervaringen merken wij op dat de gemeente meer tijd nodig heeft gehad dan andere bij ons bekende gemeenten om te komen tot sturings- en verantwoordingsinformatie. Ook is de fusie tussen de voormalige gemeenten Zevenaar en gemeente Rijnwaarden van invloed geweest op de verzameling en analyse van data. Veel van de data is pas in de loop van 2018 beschikbaar gekomen.	Momenteel is verbetering op dit punt zichtbaar. Gezien het belang van data adviseren wij sterk in te zetten op de juiste registratie van gegevens.
Gemeente Zevenaar kent een relatief hoog percentage jongeren met jeugdhulp	Het percentage van 13,1% jongeren met jeugdhulp in het tweede half jaar van 2018 in de gemeente Zevenaar ligt hoger dan het landelijke gemiddelde van circa 10%. In de jeugdzorgregio Arnhem bedraagt het gemiddelde percentage van jongeren met jeugdhulp 11,7%. Voor een vergelijking binnen de regio hebben wij de gemeente Rheden geselecteerd. Deze gemeente kent een inwonersaantal dat ongeveer gelijk is aan het inwonersaantal van de gemeente Zevenaar. De gemeente Rheden kent een percentage dat meer in lijn ligt met gemeente Zevenaar (12,7%).	Inzicht verkrijgen in de achterliggende redenen voor het hogere percentage jongeren met jeugdhulp (bijvoorbeeld middels opstellen sociale kaart Zevenaar). Op basis van inzicht lokale aanbod versterken.
Kosten Wmo stijgen vanaf 2016	De Wmo kosten zijn gedaald tussen 2015 en 2016. Vanaf het jaar 2018 komen de kosten weer boven het kostenniveau van 2015 uit. De stijging van de kosten in het jaar 2018 zijn onder andere gerelateerd aan stijging van de tarieven in het jaar 2018 (aanbesteding). Deze stijging is enerzijds het gevolg van uniformering van tarieven binnen de regio en anderzijds het gevolg van een compensatie richting de zorgaanbieders voor de stijgende lonen als gevolg van de invoering van een nieuwe cao Hulp bij het Huishouden.	Verdiepend inzicht verkrijgen in de achterliggende oorzaken van de stijging van de Wmo kosten en waar mogelijk bijsturen. Betreft het enkel een ontwikkeling van de tarieven of ook de vraag?
Realistisch begroten	Als wij de wijze van begroten bezien, stellen wij vast dat deze voor verbetering vatbaar is. Bij de begroting is gekozen voor het hanteren van de uitgaven in voorgaande jaren als uitgangspunt voor de hoogte van de kosten in het begrotingsjaar. Als gevolg hiervan zijn de kosten in het verleden te laag begroot. Dit is inmiddels onderkend en onder de aandacht gebracht van het college en de raad.	Wij adviseren een begroting op te stellen op basis van een verwachte ontwikkeling in aantallen cliënten en gebruik van de voorzieningen (ontwikkeling zorgvraag) en te rekenen met de voor het jaar bekende tarieven. Op basis van deze ‘realistische’ begroting is taakstelling mogelijk.

Wat valt ons op en wat zijn de verbetervoorstellen - Overig

Overig		
Onderwerp	**Bevinding**	**Verbetervoorstel**
Proces van bezuinigingen	Momenteel wordt onderzoek gedaan naar mogelijke bezuinigingsmaatregelen binnen het sociaal domein. Dit proces wordt vrij ad hoc en snel doorlopen. Wij merken dat de huidige werkwijze leidt tot druk op de organisatie. Doordat niet een zorgvuldig proces wordt doorlopen en voldoende tijd wordt genomen, onderkennen wij het risico dat niet alle mogelijke maatregelen worden geïdentificeerd en dat voorstellen mogelijk niet haalbaar blijken bij implementatie.	Wij stellen voor een projectmatige aanpak te hanteren om te komen tot maatregelen die geïmplementeerd kunnen worden. In de hierna volgende paragraaf volgt ons advies inzake deze aanpak. Ook adviseren wij breder te kijken dan het sociaal domein voor bezuinigingsvoorstellen.
Samenspel politiek en ambtelijke medewerkers	Druk vanuit de politiek wordt als zeer hoog ervaren en gaat -momenteel- ten koste van effectiviteit en doelmatigheid organisatie. “*We zijn overal achteraan aan het rennen waardoor we de dingen die eerder zijn afgesproken, niet meer kunnen doen.*” “*Raad zit op de stoel van de wethouders, wethouders zitten op de stoel van het management en soms bij de medewerkers op schoot.*” De geschetste handelswijze lijkt onderdeel van de vigerende bedrijfscultuur.	Programma opstellen, dit met de Raad bespreken. Bestuurlijk dit programma onder een verantwoordelijk wethouder brengen. Programmamanager inzetten die rechtstreeks onder de gemeentesecretaris valt en bestuurlijk onder de genoemde wethouder.

nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

bdo.nl